

منابع انسانی در صحنه

(HR at the Table)



نورم اسمالوود

(Norm Smallwood)

مسعود بیش

www.mgt.blogfa.com

زندگینامه

نورم اسمالوود از اندیشمندان برجسته حوزه منابع انسانی نوین است. او یکی از ۱۰۰ فرد برتر در زمینه مطالعات رهبری است که از سوی مجله *تعالی* در سالهای ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۷ معرفی شده است. اسمالوود استاد مدرسه کسب و کار دانشگاه میشیگان است. او به همراه دیواولریش مؤسسه رهبری نتیجه‌گرا (RBL) را تأسیس کرده و مدیران اجرایی مجرب را به عنوان آموزش و مشاوره، در آن موسسه به کار گرفته است. کارهای او در زمینه تألیف و سخنرانی و مشاوره مربوط است به حوزه‌های توسعه کسب و کار و رهبران آنها برای ساختن سازمان، منابع انسانی استراتژیک و رهبری و ساختن داراییهای نامشهود به وسیله قابلیت‌های سازمانی که تاثیر زیادی بر ارزش بازار دارند.

اسمالوود بیش از ۱۵۰ مقاله در نشریات و روزنامه‌های معتبر به چاپ رسانده است. او عضو هیئت تحریریه مجله معتبر *مدیریت منابع انسانی* نیز هست. شش کتاب با ارزش و پرمحتوا منتشر ساخته که تعدادی از آنها با همکاری اندیشمند جهانی حوزه منابع انسانی نوین، دیواولریش بوده است.

دورنمای فکری

گسترش حوزه کار منابع انسانی و توسعه مفاهیم مدیریت منابع انسانی، به گونه‌ای است که امروزه می‌توان دو بخش قابل تفکیک را برای اقدامات و فعالیت‌های این حوزه در نظر گرفت. نورم اسمالوود مدیریت منابع انسانی را به دو بخش تقسیم می‌کند:

- منابع انسانی اداری (Transactional HR) که شامل فعالیت‌هایی است، مانند: جذب، جبران خدمت، آموزش و...
- منابع انسانی استراتژیک (Strategic HR) که در افزایش ارزش عملکرد کسب و کار سهم و نقش دارد و بدین جهت ارزشمندتر و حساس‌تر است و نسبت به منابع انسانی اداری اضطراب کمتری دارد. طراحی کار، ایجاد قابلیت‌های سازمانی و مدیریت تغییر، نمونه‌هایی از مدیریت منابع انسانی استراتژیک است.

امروزه در برخی نقاط جهان مانند آمریکای شمالی، روند حرکت منابع انسانی به سمت برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی اداری است. دلیل این امر افزایش کارایی آن فعالیت‌ها در عین کاهش هزینه است. اسمالوود این موقعیت را فرصتی می‌داند که افراد باقی‌مانده منابع انسانی خود را بالا بکشند و به سطح استراتژیک ارتقاء یابند و واقعا شریک کسب و کار شده و در یافتن راه‌ها و روش‌های ارزش‌آفرین در کسب و کار، سهیم شوند.

او بر این باور است که در شرکت‌های بزرگتر و قدیمی‌تر می‌توان این فکر را با متمرکز کردن منابع انسانی اداری انجام داد. این کار می‌تواند به صورت خدمات مستقیم یا خدمات تلفنی برای کارکنان باشد و اطلاعات مربوط به نیازهای اساسی منابع انسانی کارکنان را فراهم سازد یا پاسخ گوید. این کار به تدریج، خودکار می‌شود و به سمت تشکیل یک سازمان خدمات مشترک (Shared Service) می‌رود که در آن پرداخت، آموزش و سایر فعالیت‌های اداری منابع انسانی انجام می‌شود. این امر عملا به معنای برون‌سپاری فعالیت‌های اداری منابع انسانی است. پس از این کار، آن بخش از افراد منابع انسانی اداری که باقی می‌ماند باید در جهت توسعه شایستگی‌هایشان برآیند و از فعالیت‌های اداری به قابلیت‌های

استراتژیک منتقل شوند.

نکته‌ای که نورم اسمالوود در اینجا مطرح می‌کند آن است که سازمان باقی‌مانده منابع انسانی باید قادر باشد با اجرای پروژه‌های استراتژیک، ماهیت و رویکردهای جدید را توسعه دهد. ابتدا باید به افراد باقی‌مانده کمک کرد تا استراتژی کسب و کار را بفهمند. سپس آنها باید بهترین راه‌های پشتیبانی استراتژی منابع انسانی از استراتژی کسب و کار را تعیین کنند. در این فرایند، به تدریج با استفاده از ایجاد قابلیت‌های سازمانی، مانند: استعداد، رهبری و سرعت تغییر و فرهنگ، تمرکز منابع انسانی از فعالیت‌ها، به دستاوردهای کسب و کار انتقال می‌یابد. اسمالوود می‌گوید: با آنکه قابلیت‌های سازمانی در سطح سازمانی هستند اما ماهیتی اجتماعی دارند، نه فنی. منابع انسانی یک محرک و

دورنمای فکری

معماری نامشهودها

پیوستگی درآمد شرکتها و ارزش بازار آنها از سال ۱۹۶۰ تا ۱۹۹۰ بین ۷۵ - ۹۰ درصد بوده است. این بدان معناست که ۷۵ - ۹۰ درصد ارزش بازار یک شرکت (ارزش سهم X سهام عمده) می‌توانست توسط عملکرد مالی شرکت پیش بینی شود. از سال ۱۹۹۰ این درصد تا ۵۰ درصد بالاتر و پایین‌تر از ارزش بازار تغییر کرد. مسئله این است که سهم بسیار زیادی از ارزش بازار شرکت، مستقیما به درآمد فعلی آن وابسته نیست، بلکه به آن چیزی وابسته است که جامعه مالی آن را نامشهودها (Intangibles) می‌نامد. نامشهودها (داراییهای نامشهود) که نشان‌دهنده عمده ارزش یک سازمان هستند، مستقیما از داراییهای فیزیکی ناشی نمی‌شوند. بسیاری از عملیات رهبری بر

اسمالوود بر این باور است که حدود نیمی از دارایی واقعی شرکتها داراییهای نامشهود آنهاست که اعتماد بنیادی‌ترین ارزش در این داراییهاست.

مولد اساسی در ایجاد قابلیت‌های سازمانی است. وقتی از فعالیت‌های اداری به قابلیت‌های سازمانی حرکت می‌کنیم، شاخص‌های اندازه‌گیری سالیانه مانند نفرساعت آموزش یا تعداد نفرات استخدام شده باید تغییر کنند. درحالت کنونی زمانی که یک مدیرعامل از مدیر منابع انسانی می‌پرسد که در طول سال گذشته سهم منابع انسانی چه بوده است؟ او پاسخ می‌دهد که این مدیریت، ۴۰ ساعت آموزش برای رهبران ارائه داده و - مثلا - ۴۵ نفر را استخدام کرده است. باید شاخص‌ها به این تبدیل شوند که افزایش اثربخشی رهبری از X به Y بوده، یا استعدادهای بهتری نسبت به سال پیش وجود داشته است.

چیزی تمرکز می‌کند که به آسانی قابل اندازه‌گیری‌اند، مانند: سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، فناوری یا نشان تجاری تا اینکه مربوط به سرمایه‌گذاری در سازمان و افراد باشد. سازمان و افراد، داراییهای نامشهود می‌شوند؛ زمانی که به سرمایه‌گذاران درآمدهای آینده را اطمینان دهند و بتوانند مشهودها را بسازند. نامشهودها انواع مختلفی دارند. اسمالوود سه دسته از آنها را ذکر می‌کند:

- نامشهودهای مربوط به نوآوری (شامل: اختراعات و نوآوریها)،
- نامشهودهای سازمانی (مانند: نشان تجاری و زنجیره تامین)،
- نامشهودهای منابع انسانی محور (مانند: رهبری، فرهنگ شرکت و توانایی جذب

استعداد).

او می گوید تقریباً نیمی از ارزش بازار شرکت از نوع مالی یا درآمدی است و به آن صنعت بستگی دارد. نیم دیگر نامشهودها یا درآمدهای آینده است. سهم نامشهودها، بسته به شدت سرمایه در آن صنعت و شرکت، ۴۰ - ۷۰ درصد است. بنابراین شرکت‌های مبتنی بر فناوری و شرکت‌های دارویی نامشهودهای بیشتری نسبت به شرکت‌های تأسیساتی دارند.

نورم اسمالوود در مطالعات گسترده خود در زمینه اهمیت نامشهودها، یک معماری نامشهودها را ارائه داده است. این معماری، مجموعه مفاهیمی است که پله پله ارزشمندتر و پیچیده‌تر می شود و چهار مرحله را دربرمی گیرد:

۱. به شعارها و وعده‌های خود عمل کنید.

باید آوازه‌ای بین ذی‌نفعان درون و بیرون شرکت ساخت و تعریف کرد. مبنای این کار آن است که به آنچه می‌گویید عمل کنید. اعتماد، بنیان ارزش نامشهودهاست. عمل به شعارها و وعده‌ها علاوه بر دستیابی به هدف‌های مالی، جنبه‌های توجه و ادای توقعات مشتری را در خدمت، کیفیت و تحویل بموقع دربرمی گیرد.

۲. استراتژی رشد را تعریف کنید.

باید از میان استراتژی‌ها و روش‌های متعدد و مختلف رشد یکی را برگزید: فروش بیشتر برای مشتریان موجود، توسعه نوآورانه محصولات و خدمات، گسترش جغرافیایی و...

۳. قابلیت‌های فنی را همسو سازید.

باید قابلیت‌های فنی را با استراتژی رشد همسو کرد. با ساختن بازاریابی، پشتیبانی عملیاتی و مانند آن باید پشتیبانی قوی برای نامشهودها فراهم ساخت. شایستگی‌های فنی چیزی فراتر از دانش علمی و فنی است. آنها چند فرایند کاری حیاتی و فیزیکی‌اند که محصولات و خدمات یک شرکت را متمایز می‌سازند. این شایستگی‌ها باید با استراتژی همسو شوند، در غیر این صورت استراتژی شکست می‌خورد و مشتریان و سرمایه‌گذاران اعتماد خود را از دست می‌دهند.

۴. از راه سازمان و افراد، ارزش بیافرینید.

باید آن قابلیت‌های سازمانی که بیشترین تاثیر را بر رشد دارند توسعه داد، مانند: فرهنگ مشارکت، پاسخگویی، دیدگاه مشترک، استعداد، یادگیری، رهبری، سرعت تغییر و...

اسمالوود بر این باور است منابع انسانی می‌توانند تاثیر فوق‌العاده بر هریک از این قابلیت‌های سازمانی، چه در سطح فرد و چه در سطح سازمان، داشته باشند. او می‌گوید: در این سطح چهارم است که نقش و تمرکز منابع انسانی از انجام فعالیت‌ها به توسعه قابلیت‌های ارزش‌آفرین تغییر جهت می‌دهد.

هفت شایستگی اصلی یک سازمان، عبارت است از: استعداد، سرعت، دیدگاه مشترک (وحدت هویت)، پاسخگویی، تشریک مساعی، یادگیری و رهبری. برخلاف شایستگی‌های فنی، قابلیت‌های

او روش BSC نورتون و کاپلان را برای اندازه‌گیری ارزش نامشهودها می‌پسندد اما اظهار تأسف می‌کند که شرکت‌هایی که به صورت مداوم و پایدار در طول زمان این رویکرد را به کار گیرند، زیاد نیستند.

نشان رهبری

نشان (Brand) رهبری یکی از مهمترین نامشهودهای سازمان است. اهمیت این نشان و نیز نشان تجاری به اندازه‌ای است که امروزه ۱۰۰ نشان تجاری برتر جهان سالیانه از سوی Interbrand معرفی می‌شوند. درصدر این جدول، سالهاست که شرکت کوکاکولا با ارزش نشان تجاری ۶۶ میلیارد دلار، قرار دارد. شرکت‌های IBM، مایکروسافت، جنرال الکتریک، نوکیا، تویوتا و اینتل، مک دونالد، دیسنی و گوگل در سال ۲۰۰۸ در رتبه‌های بعدی

از نظر اسمالوود همه رهبران موفق مهارت‌های شخصی بالایی دارند که به گونه مرتب آنها را توسعه می‌دهند.

جای گرفته‌اند. ارزش نشان تجاری این ۱۰ شرکت حدود ۴۶۰ میلیارد دلار است. درکنار نشان تجاری سازمان، نشان رهبری نیز قرار دارد. اسمالوود و همکارانش در مطالعات مستمر و متعدد در این زمینه، دو پرسش را مطرح کرده‌اند:

الف. چند درصد قواعد رهبری موثر مشابه است؟ آیا قواعد مشترکی که هر رهبر در هر جا باید آنها را یاد بگیرد وجود دارد؟ آیا یک کد رهبری (Leadership Code) معتبر و قابل استناد وجود دارد؟ ب. این قواعد مشترک کدام‌اند؟

مطالعات اسمالوود و همکارانش نشان می‌دهد که ۶۰ - ۷۰ درصد اثربخشی رهبری در کدهای رهبری جای می‌گیرد. در پاسخ به این پرسشها، اغلب فهرست

سازمانی، شایستگی‌های اجتماعی یا فرهنگی هستند که اساساً ماهیت سازمان را تشکیل می‌دهند. اسمالوود بر این باور است که سنجش نامشهودها و توسعه آنها هر دو از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند. او کوشش درجهت ارزیابی ادراک سهامداران را در این مورد که سازمان چگونه است و در هریک از سطوح چهارگانه معماری نامشهودها چقدر خوب عمل می‌کند برعهده منابع انسانی می‌داند. او ارزیابی ۳۶۰ درجه را برای دریافت ادراک کلی ذی‌نفعان توصیه می‌کند و باور دارد که مدیران ارشد می‌توانند از این اطلاعات استفاده کنند در این مورد که در کجا باید برای خلق ارزش سرمایه‌گذاری کنند،

بلندی از ایده‌های خوب ارائه می‌شود. برخی بر اهمیت داشتن یک چشم‌انداز برای آینده تاکید می‌کنند. بعضی بر اجرای آن در زمان حال تاکید دارند. برخی نفوذ و شخصیت فردی رهبر را مهم می‌دانند. عده‌ای وجود افراد مشارکت‌جو و درگیر را موثر می‌دانند و برخی نیز بر ساختن درازمدت سازمان تمرکز می‌کنند.

آنها این قواعد اساسی را کد رهبری نامیدند. کوشش آنها به درآمدن چارچوب قواعد اساسی حاکم بر عمل رهبران بزرگ منجر شد. یک رهبر موثر از «خود» شروع می‌کند. اگر می‌خواهید در سازمانتان، نشان رهبری ایجاد کنید لازم است آنچه را می‌خواهید دیگران بدانند و عمل کنند، مدل کنید. یک رهبر موثر، لازم است در امر هدایت و رهبری به دیگران کمک کند. رهبران وقتی موفق هستند که دیگران را قادر سازند کار درست را درست انجام دهند. ما وقتی قواعد رهبری را بدانیم و دنبال کنیم، خوب رهبری می‌کنیم. وقتی به دیگران کمک کنیم که یاد بگیرند و آن قواعد را دنبال کنند، رهبری را از توانایی فردی، به قابلیت سازمانی گسترش داده‌ایم.

قواعد رهبری عبارت اند از:

قاعده ۱: آینده را بسازید.

این قاعده متضمن بُعد استراتژیک رهبر است. استراتژیست‌ها به این پرسش پاسخ می‌دهند که: *ما کجا می‌رویم؟* رهبران نه تنها چشم‌انداز را خلق می‌کنند، بلکه می‌توانند آینده را نیز خلق کنند.

قاعده ۲: عمل کنید.

بعد اجرایی رهبر بر این پرسش متمرکز است: «چگونه می‌توانیم مطمئن شویم که به جایی که می‌رویم خواهیم رسید؟» مدیران اهل عمل، استراتژی را به عمل ترجمه و تبدیل می‌کنند. آنها درک می‌کنند که تغییر چگونه رخ می‌دهد و چگونه باید پاسخگو باشند، چه تصمیمات کلیدی باید بگیرند، چگونه تفویض اختیار کرده و چگونه اطمینان حاصل کنند که سیستم‌ها به خوبی با یکدیگر کار می‌کنند.

قاعده ۳: استعدادها را امروز را به کار بگیرید.

باید به این پرسش پاسخ داد که در سفر کسب و کار، چه کسی با ما همراه است؟ مدیران استعداد می‌دانند چگونه استعدادها را بشناسند، بسازند و آنها را به کارگیرند، تا نتایج به دست آید.

قاعده ۴: نسل بعد را بسازید.

مدیران استعداد، از نتایج کوتاه مدت به دست آمده از طریق کارکنان مطمئن می‌شوند، در حالی که توسعه‌گران سرمایه انسانی مطمئن می‌شوند که سازمان شایستگی‌های مورد نیاز بلندمدت‌تر برای موفقیت استراتژیک آینده را دارد. رهبرانی که توسعه‌گر سرمایه انسانی هستند به این پرسش پاسخ می‌دهند که چه کسانی سازمان را برای نسل‌های بعد نگه می‌دارند و پایدار می‌سازند.

قاعده ۵: روی خودتان سرمایه‌گذاری کنید.

مهارت فردی در مرکز کدهای رهبری قرار دارد. رهبرانی که مهارت‌های شخصی خود را بروز می‌دهند قواعد توسعه فردی را دنبال می‌کنند. همه رهبران باید در مهارت‌های فردی سرآمد باشند. بدون بنیان اعتماد و اعتبار، شما نمی‌توانید از دیگران بخواهید که از شما تبعیت کنند. با وجود تفاوت شخصیت افراد، هر رهبر باید دارای مهارت‌های فردی باشد، تا بتواند افراد علاقه‌مند را به مشارکت گیرد. همه رهبران باید یک نقطه قوت ویژه داشته باشند. هر یک از رهبران موفق دست کم در یکی از این نقشها برجسته و سرآمد هستند.

رهبری، آنچه که برخی رهبران به صورت ساده انجام می‌دهند، نیست. تفکر در مورد رهبری به عنوان یک نشان، دیدگاههایی درباره اثربخشی رهبری و ساختن یک ارزش پایدار از رهبری ارائه می‌دهد:

- نشان، دارای مولفه‌های اصلی و ریشه‌ای و نیز مولفه‌های متفاوت است.
- نشان، بر رویکرد بیرون به درون تمرکز دارد.
- نشان در طی زمان تکامل می‌یابد تا پاسخگوی تغییر نیازهای بازار باشد.
- نشان، رهبری را به صورت تافته جدا بافته کسب و کار درمی‌آورد.

- نشان، یگانه و متمایز است و عام و عمومی نیست.

- نشان، رهبری را به تصمیمات ویژه رهنمون می‌سازد.

- نشان، پایدار است و به هیچ فرد خاصی وابسته نیست.

- نشان رهبری موثر باید توسط رهبران در همه سطوح سازمان منعکس و متجلی شود.

- نشان، باید تاثیرگذار باشد.

نورم اسمالوور در ادامه مطالعات خویش در زمینه نشان رهبری، برای خلق نشان رهبری در یک سازمان، شش مرحله را مشخص کرده است:

۱. احساس و ایجاد نیاز به نشان رهبری؛
۲. تدوین یک بیانیه رهبری؛
۳. ارزیابی رهبران براساس استاندارد نشان رهبری؛
۴. سرمایه‌گذاری در رهبران برای تقویت نشان؛

۵. اندازه‌گیری کیفیت رهبری و تاثیر سرمایه‌گذاریهای رهبری؛

۶. تبلیغ و اطلاع‌رسانی نشان رهبری، به گونه‌ای که پیوستگی و تداوم آن حفظ شود. □

کتاب‌ها

1. Norm Smallwood, et.al., "Real- Time Strategy: Improving Planning for a fast changing world", J.Wiley,1993.
2. Norm Smallwood, et.al., "Result-based Leadership" HBS Press,1999.
3. Norm Smallwood , et.al., "Why the Bottom Line Isn't", J.wiley,2003.
4. Norm Smallwood, et.al., "The change Champion's Field Guide", 2003.
5. Norm Smallwood & Dave Ulrich, "Leadership Brand", HBS Press,2007.
6. Norm Smallwood, et.al., "Memo to the CEO", HBS Press, 2008.

منابع

1. www.RBL.net
2. www.Interbrand.com
3. www.Leadershipcodebook.com
4. www.ciomedia.com
5. Norm Smallwood, Dave Ulrich, "The Future of HRM", 2005.
6. Norm Smallwood et.al., "Making Intangibles Tangibles", Strategic Management, Dec 2006.
7. Interview with Norm Smallwood, "HR Professional" Aug-Sep.2003.